

Автоматизация управления: что мы продаем и покупаем?

На Седьмой международной специализированной выставке и конференции «Управление предприятием 2004», которая проходила с 9 по 13 ноября в помещении Международного выставочного центра в Киеве, редакция журнала «Корпоративные системы» провела в рамках тематики выставки седьмой круглый стол «Управление предприятием, информационная система и автоматизированная система управления»¹.

Данное мероприятие было проведено при содействии организатора выставки — компании «БизнесЛайн». В обсуждении темы приняли участие Владимир Бузмаков, президент АОЗТ «Супремум»; Олег Коваленко, главный архитектор бизнес-процессов ООО «Торговый дом «Мегаполис»» (Запорожье); Валерий Новицкий, канд. техн. наук, технический директор компании GrossBee (Днепропетровск); Вячеслав Попов, руководитель направления АО «Банкомсвязь»; Олег Щербатенко, генеральный директор НПП «Информационные технологии». Ведущий круглого стола — Борис Жданов, главный редактор журнала «Корпоративные системы».

Участники обсудили широкий спектр вопросов, мнение по одному из них приведено в кратком изложении ниже.

Б. Жданов. По обсуждаемой тематике у присутствующих имеются расхождения во мнениях, причем иногда диаметрально противоположные. Это понятно — среди вас есть вендоры, консультант и заказчик. Когда предлагается система автоматизации, что, интересно, продается: инструмент или система управления? Система управления имеет несколько элементов: организационную систему, систему мотивации, информационную систему. Последняя может быть автоматизирована только частично. Ведь часть информации передается вербально (по-прежнему много команд передаются по телефону) и через бумажные документы (бумажная документарная система все равно используется).

Получается так, что автоматизированная информационная си-



Борис Жданов

стема — это как бы третий уровень системы управления. Мы говорим, что продаем инструмент. Выходит, не так-то много этим инструментом мы автоматизируем в системе управления, или это не так? Так что же мы все-таки продаем, когда автоматизируем?

В. Новицкий. Мы продаем систему автоматизации вместе с методикой ее использования для управления предприятием. Собственно управление, конечно, существовало на основе информации, обрабатываемой тем или иным способом до нашего появления. Это могла быть ручная обработка, или же информация предоставлялась прежней системой автоматизации, которая по каким-то причинам (ненадежность, неоперативность, недостаточная детализация, или наоборот — агрегация данных), перестала устраивать руководство предприятия или его владельца (зачастую нового).

Вы, безусловно, правы: автоматизированная информационная система — лишь часть информационной системы, которая, в свою очередь, обеспечивает работу системы управления. А вот насколько это большая часть, зависит как от предприятия, так и от поставщика системы автоматизации.



Валерий Новицкий

Тем, кому поручено выполнять самые простые расчетные операции, как правило, все равно, какая часть из них автоматизирована. Обычно инициатива идет с верхних уровней менеджмента. Например, главный экономист (или собственник) ставит вопрос о том, что информации, которую ему предоставляют, недостаточно, ему необходима новая система управления.

О. Щербатенко. Если говорить о нашей компании, то мы продаем, конечно, систему управления, потому что если продавать только инструмент, то проект должен заканчиваться продажей автоматизированной систе-

мы без ее внедрения. Но в большинстве случаев для предприятия этого недостаточно. И если говорить о том, что мы продаем, то стоит уточнить: мы продаем свой опыт вместе с системой автоматизации. Предприятию это требуется больше всего. Ему нужны изменения, и оно хочет от нас получить нечто новое в системе управления, и то, что мы продаем в итоге, — это новая система управления, с новыми качествами. А система автоматизации, разрабатываемая нами, является инструментом, позволяющим наиболее быстро получить этот качественный результат. Нам удобнее пользоваться нашей системой, потому что мы можем максимально на нее влиять. С помощью системы как инструмен-



Олег Щербатенко

та для управления мы можем достичь максимального результата, к которому стремимся в рамках заявленных целей проекта. Поэтому можно сказать, что мы продаем и опыт, и эффективную систему управления.

Б. Жданов. Но в таком случае, если вы продаете систему управления, у вас должен быть бизнес-консалтинг. Иначе без этого систему управления нельзя продать, а можно только предложить ИТ-консалтинг.

¹ Полный текст см. в журнале «Корпоративные системы» № 6 с.г.

О. Щербатенко. Если посмотреть, какие услуги мы оказываем, то в наших материалах так и записано, что мы предоставляем услуги по бизнес-консультированию, только называем их практическим консалтингом. Ведь внедрение автоматизированной системы подразумевает оказание практического консалтинга. Без такого консалтинга можно потратить много времени и в конце проекта понять, что цели реализовать нельзя. Поэтому нужно иметь опыт оценки применимости системы автоматизации и достижимости целей. Такой консалтинг является составной частью каждого проекта.

В. Попов. Что продаем мы? Прежде всего услуги и методологию для достижения тех или иных целей, которые мы определяем вместе с нашим заказчиком.



Вячеслав Попов

Это может быть система управления или то, что мы называем реинжинирингом. А во вторую очередь — саму информационную систему автоматизации, если она подходит под те задачи, которые были определены.

Б. Жданов. А что тогда покупает заказчик, Олег Владимирович?

О. Коваленко. Если вкратце, то я бы сказал, что мы покупаем идеологию управления. Почему именно идеологию? Потому что любой достаточно серьезный продукт, который сегодня имеется на рынке, построен, безусловно, на идеологии управления предприятием в рыночных условиях. Поэтому, приобретая достойный про-

дукт, мы приобретаем достойную идеологию управления.

Вместе с тем мы приобретаем инструментальное средство, которое не построено на какой-то эклектике неизвестно откуда надерганных и неизвестно каким



Олег Коваленко

образом связанных методик. Мы приобретаем системную вещь, которая, в общем-то, обязывает нас строить управление именно таким образом, как построена сама система автоматизации, но с учетом специфики предприятия и тех процессов, которые определены и действуют на предприятии. Поэтому я и сказал, что мы приобретаем идеологию управления.

Б. Жданов. Но если строить управление так, как выстроена идеология в системе автоматизации, то получается, что, покупая такую систему (т.е. идеологию), предприятие должно свою систему управления «ломать через колесо». Или же иногда все-таки следует систему автоматизации подстраивать под систему управления предприятием?

О. Коваленко. Все зависит от качества продукта, который приобретается. Те продукты, с которыми мы работаем, достаточно гибки и имеют возможность адаптации к бизнес-среде, существующей на предприятии. Поэтому чем более совершенен продукт, тем большей гибкостью он обладает. Разумной гибкостью, потому что действительно существует проблема, когда приходится «ломать» предприятие и подстраивать его под систему.

Б. Жданов. Итак, разработчики предлагают вместе с системой автоматизации (инструментом) продать и систему управления, а заказчик смотрит на это предложение и в зависимости от качества такой системы ориентируется на приобретение встроенной в эту систему идеологии управления. А что тогда продает ИТ-консалтинг?

В. Бузмаков. ИТ-консалтинг — это, к сожалению, на нашем рынке понятие размытое. Три года назад мы попробовали расписать, что такое ИТ-консалтинг. В него входит внедренческий консалтинг и масса других вещей. Наибольшая опасность принятия неправильного решения — на первом этапе, когда делается диагностика предприятия, анализируется существующая система управления и даются рекомендации о том, что делать дальше. На данном этапе нельзя разделить, задавали это ИТ-консалтинга или бизнес-консалтинга, или же самого предприятия. В любом случае



Владимир Бузмаков

консультант выражает свой, сторонний взгляд на ситуацию, сложившуюся на предприятии, и на то, как предприятию развиваться дальше. Роль консалтинга в том, чтобы показать и аргументировать возможные варианты, а также — помочь заказчику в принятии решения, дать для этого всю необходимую информацию. Ну а само решение в любом случае принимает заказчик.

Б. Жданов. Это понятно. А что же вы продаете: услугу по разработке информационной

системы? Создав модель информационной системы, на основании ее параметров можно рекомендовать выбор инструмента для автоматизации. То есть вы фактически продаете модель ИС и под нее рекомендации по выбору инструмента?

В. Бузмаков. Что покупает у нас заказчик? Мы позиционируем себя как заказчика для компании, которая является внедренцем. То есть мы оказываем в том числе и посреднические услуги между предприятием и внедренцем. В этой ситуации мы становимся заказчиком для поставщика программных продуктов, а также услуг по его использованию. Системе же управления мы у поставщика ПО заказывать не будем.

Первый этап работ есть не что иное, как разработка стратегии развития информационной системы управления. Когда эта стратегия разработана и принята, можно подбирать инструмент для ее реализации.

Обсуждение показало, что нужно различать по крайней мере несколько продуктов (и соответствующие им компетенции), создаваемых при внедрении, которые взаимосвязаны через следующие термины.

Система для автоматизации управления (САУ) — это программный продукт, **программный инструмент**. В частном случае — для автоматизации отдельных видов деятельности (бухгалтерии, финансов и т. п.).

Уже **автоматизированную систему управления** следует понимать как результат автоматизации **системы управления**.

Объектом автоматизации с помощью инструмента САУ в системе управления становится **информационная система управления**, часть которой становится потом **автоматизированной информационной системой**.

При этом хотелось бы отметить, что глубокое понимание участниками круглого стола всех нюансов непростого пути «продажи» автоматизации свидетельствует о высоком уровне компетенций, предлагаемых ими при автоматизации управления. ■

— По материалам журнала «Корпоративные системы»